

NYHEDSBREV OM LEDELSE

September 2014
11. årgang
Udsendes til godt 5.900

Kære læser!

Det kan være hårdt og ret ensomt at være leder. Men det hjælper gevaldigt, hvis man har gode lederkollegaer. Er du selv en god lederkollega? Læs artiklen og se, hvad der skal til.

Jeg vil gerne her slå et slag for Teglkamp & Co.s virksomhedstilpassede udviklingsforløb for ledergrupper: Fra gruppe af ledere til ledergruppe.

Hvad er selvværd egentlig og hvorfor er det så vigtigt? Bliv klogere på begrebet og på, hvad du som leder kan gøre for at styrke selvværdet.

I dette nyhedsbrev byder vi også velkommen til Stella Borne Mikkelsen, leder af Slagelse Arkiverne. Stella svarer på 5 skarpe til en leder.



I dette nummer kan du fra min Blog læse blog-indlægget: Vil du coaches af din chef?

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Er du en god lederkollega?
2. Fra gruppe af ledere til ledergruppe
3. Skader eller styrker du dine medarbejderes selvværd?
4. MUS, GRUS og andre dialogformer - Inspirationsmøde
5. 5 skarpe til en leder
6. Susannes Blog – Vil du coaches af din chef?
7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner
8. De 5 mest læste artikler i august måned

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

1. Er du en god lederkollega?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.*



Det kan være hårdt og ret ensomt at være leder. Men det behøver ikke at være det. Man kan hente meget energi og sparring i ledergruppen. En væsentlig betingelse for, at man har lyst til at bruge ledergruppen er, at man er hinandens gode kollegaer. Men hvad vil det egentlig sige, at være en god kollega?

Man er en god lederkollega når ...

Når jeg spørger ledere, hvornår man er en god lederkollega, er det oftest følgende elementer, der bliver fremhævet:

Et tillidsfuldt, åbent og ærligt samarbejde

Det er de helt grundlæggende værdier, der er på spil i forhold til det at være en god kollega. Vi skal have tillid til, at vores lederkollegaer helt grundlæggende vil os og vil os det godt.

At man viser interesse for hinanden

Gode lederkollegaer viser ægte interesse for hinanden. De spørger ind til hinanden og lytter åbent.

At man viser omsorg for hinanden

Det har stor betydning, at man i ledergruppen viser omsorg over for hinanden. Omsorg kan bare være at spørge til en kollega, som ser lidt slidt ud eller at tilbyde sin hjælp.

At man giver hinanden feedback

Feedback er rigtig vigtigt, hvis man skal blive bedre. For gode lederkollegaer er det helt naturligt at give og modtage feedback fra hinanden.

At man kan bruge hinanden til sparring

Der er mange ting, man kan og skal involvere medarbejderne i, men der vil også være nogle situationer, hvor man ikke kan bruge medarbejderne til sparring. Derfor er det vigtigt at have nogle gode lederkollegaer, hvor man kan hente sparring.

At man hjælper hinanden

Gode lederkollegaer hjælper hinanden, når det brænder på. De stiller op når de bliver bedt om hjælp og de tilbyder uopfordret deres hjælp til en kollega, der helt åbenlyst har brug for hjælp. De fleste vil gerne hjælpe. Det kniber til gengæld ofte med at bede lederkollegaerne om hjælp. Vi skal generelt blive lidt bedre til at bede om hjælp i stedet for at forsøge at kæmpe os igennem udfordringen helt alene.



Lad det være helt legat "at sætte aber i pleje". Det vil sige, at hvis man er hårdt presset i en periode, kan man i en periode overdrage en eller flere opgaver til en lederkollega. Og lederkollegaen tager gerne "aben i pleje" og leverer lige så gerne opgaven tilbage igen, når man igen har overskud og rum til at kunne varetage opgaven.

At man bakker hinanden op

Det betyder noget, at man kan regne med, at ens lederkollegaer bakker en op, hvis man kommer i modvind og det bliver svært.

At man videndeler

Gode lederkollegaer holder ikke på viden, men videndeler aktivt. Det vil sige, at de er opmærksomme på, at deres viden kan komme andre i ledergruppen til gavn.

At man deler succeserne

Gode kollegaer går efter at lave succeser i fællesskabet. Hvis man udelukkende fokuserer på at skabe succes indenfor eget ansvarsområde, kan man komme i indbyrdes konkurrence, hvilket ikke fremmer kollegaskabet og helhedsløsninger.

Skal man lægge øre til kritik af en kollega?

En leder bør ikke passivt lægge øre til bagtaleri om en lederkollega. Hvis en medarbejder kommer med klager over en lederkollega, så er opgaven som udgangspunkt at hjælpe medarbejderen til at få afgrænset og tydeliggjort problemstillingen og dernæst at opfordre medarbejderen til at rejse problemstillingen i forhold til egen chef. På den måde er man loyal over for medarbejderen og hans problemstilling og man er loyal over for chefkollegaen.



Vi har de lederkollegaer vi fortjener

Ligesom vi har de medarbejdere, vi fortjener, har vi som regel også de lederkollegaer, vi fortjener. Med det mener jeg, at det hele starter med, at man selv udviser godt kollegaskab. Helt banalt kan man sige, at man bør behandle sine kollegaer ordentlig og som man gerne selv vil behandles. Så er basis lagt for et godt gensidigt kollegaskab.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Management Programme fra INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp er stadig tilknyttet forsvaret og er i dag oberstløjtnant af reserven. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste udkom januar 2014: Ledergruppen i udvikling – Bring potentialet frem. Se mere på www.tegkamp.dk

2. Fra gruppe af ledere til ledergruppe

- Et udviklingsforløb for ledergruppen

De virkelig gode ledergrupper har forstået vigtigheden af at gå fra at være en gruppe af ledere, hvor hver især er sin afdelings fremmeste repræsentant til at være en ledergruppe, hvor man arbejder ud fra et helhedsperspektiv på tværs af afdelinger og individueller interesser.

De bedste ledergrupper er ambitiøse og har arbejdet målrettet med at gå fra at være en gruppe af ledere til at blive en ledergruppe.

Teglkamp & Co. har gennem en årrække udviklet og med stor succes gennemført tilpassede udviklingsforløb for ledergrupper.



Forløbet i overskrifter

Forløbet for ledergruppen er bygget op over følgende elementer:

- 1) En individuel samtale med hver enkelt leder med afsæt i en personanalyse
- 2) ½-dags workshop med fokus på lederteamet og spørgeskema om ledergruppen
- 3) 4 x ½-dags workshops (temaer aftales ud fra konkrete behov og ønsker).

Forløbet udvikles eller ændres undervejs, så det matcher behovet og giver størst mulig effekt.

Læs mere om forløbet her:

<http://www.tegkamp.dk/Fra%20gruppe%20af%20ledere%20til%20ledergruppe.pdf>

3. Skader eller styrker du dine medarbejderes selvværd?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



For et stykke tid siden deltog jeg i et møde, hvor lederens opførsel rystede mig dybt, og hvad værre var – den var direkte skadelig for hans medarbejderes selvværd. På et relativt kort møde lykkedes det ham både at uddele et par direkte skideboller og at ignorere en medarbejder, som åbenbart ikke var i kridthuset. Det er heldigvis sjældent, man møder noget så grelt, og jeg har derfor i denne artikel vendt det til, hvad man som leder generelt skal være opmærksom på for ikke at skade men i stedet at styrke sine medarbejderes selvværd.

Hvad er selvværd egentligt - og hvorfor er det så vigtigt?

Kort sagt handler selvværd om hvem, vi er som mennesker, om vores personlige og medfødte **egenskaber**. Et menneske med et solidt selvværd værdsætter sine egenskaber og sig selv, han/hun tror på egen værdi og tør være sig selv 'jeg er værd at respektere, som det jeg er'! Selvværdet beskrives ofte som et fundament, hvor selvtillid bygges ovenpå, som selve huset. Selvtillid handler så om det, vi gør og kan som mennesker, om vores tillærte **færdigheder**. Et menneske med selvtillid stoler på egne færdigheder og har ofte fokus på at blive god til noget.

Et godt selvværd kan i sig selv have en positiv effekt på en persons selvtillid. Så for at vende tilbage til husmetaforen er det vigtigt at sikre et solidt fundament - og det siger næsten sig selv, at det er noget skidt at søge at bygge et stort hus oven på et usikkert fundament.

Hvad betyder det på en arbejdsplads og har arbejdspladsen et ansvar?

Når folk bliver ansat på en arbejdsplads kan man jo sige, at det er et professionelt forhold, hvor de selv har ansvar for deres selvværd. Men det betyder noget for en arbejdsplads og medarbejdernes evne til at yde deres bedste, at de både personligt og arbejdsmæssigt fungerer godt, at de hviler i sig selv og tror på sig selv.

Man kan i hvert fald sige, at det er både uhensigtsmæssigt og uanstændigt, hvis en arbejdsplads er med til at undergrave medarbejdernes selvværd.

Mulige udtryk for et lavt selvværd

Hvis en medarbejder har et lavt selvværd kan det komme til udtryk på flere måder f.eks.:

- Medarbejderen ser ofte sin værdi som lavere end kollegernes, har svært ved at tro på sig selv og sin egen værdi (også i arbejdssammenhæng), vedkommende kan virke modløs og magtesløs - og have en tendens til at give op over for udfordringer.
- Medarbejderen har en oplevelse af mereværd, hvor vedkommende kompenserer for sin usikkerhed ved f.eks. at være overlegen, kontrollerende, stærkt konkurrerende, perfektionistisk eller direkte magtsyg.

Hvordan undermineres/styrkes et selvværd

Et selvværd grundlægges i barndommen, men er ikke en stationær størrelse, et godt selvværd kan undermineres og et svagt selvværd kan styrkes. For at udvikle/vedligeholde et godt selvværd er det vigtigt at blive set som menneske og som arbejdskraft - og at blive respekteret og anerkendt for det man er, og for de personlige egenskaber man har. Oplever vi et angreb mod vores egenskaber - kan det ryste vores selvværd.



Så når vores leder fra indledningen valgte henholdsvis at ignorere og at uddele skideboller til sine medarbejdere, så gjorde han forskellige anslag mod deres selvværd; **den enes eksistens blev slet ikke anerkendt; de andre to blev bedømt (på grov vis) og fundet for lette.**

Bedømmelsen - den hårfine balance

Netop det med bedømmelse og selvværd kræver uddybelse, for vi bedømmer og vurderer jo hele tiden hinanden - og søger at forbedre os. Men en bedømmelse, som bliver håndteret forkert, kan gøre stor skade på selvværdet.

Kort sagt må en bedømmelse aldrig (hverken i form af kritik eller ros) gå på en medarbejders personlige egenskaber. Egenskaber er stort set umulige at ændre, men ved at vurdere netop egenskaber risikerer man i stedet at underminere personens selvværd og at slå ham/hende ud af balance.

En bedømmelse skal gå på personens færdigheder og skal gives på konstruktiv vis, så personen kan/ønsker at gøre noget ved det. Færdigheder kan forbedres og udvikles.

Hvad kan du gøre som leder?

Men kan således sige, at man som leder må acceptere og anerkende en medarbejders egenskaber, men at man kan og skal arbejde med deres færdigheder. Det kan være svært navnlig, hvis det er deres mere personlige egenskaber, som hindrer f.eks. en forfremmelse eller en lønstigning.

Her er det vigtigt, at man som leder hjælper sine medarbejdere med at være realistiske i deres forventninger og målsætninger, hvis de konstant har et skævt billede af egen kunnen og ikke lever op til egne og andres forventninger, kan det underminere selvværdet. Det kan være de skal beskæftige sig med noget nyt, hvor deres egenskaber kommer til udfoldelse.

Vær omhyggelig i dine forventninger til medarbejderne, de fleste medarbejdere vil gerne leve op til forventninger, hvis de er realistiske og klare for medarbejderen. Dine forventninger skal tilpasses den enkelte medarbejder. Vær sikker på, at medarbejderen forstår forventningerne – vær konkret og undgå at have skjulte forventninger.

Vær i det hele taget tydelig i dit lederskab, så medarbejderne kan orientere sig, og så de ved, hvad de kan regne med. Modstridende og forvirrende signaler og bedømmelser uden afstemning af forventninger kan være med til at slå selv den mest afbalancerede medarbejder ud af kurs.

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

4. MUS, GRUS og andre dialogformer - Inspirationsmøde

Ledelse udøves for en stor del gennem dialog med andre mennesker. Få styr på forskellige dialogformer og inspiration til at arbejde med dialogen som ledelsesværktøj i dagligdagen. Indhold:

- Dialog - hvad er det og hvad er det ikke?
- Dialogens forskellige former
- Vigtige elementer i dialogen
- Dialogen som udviklingsværktøj
- Forskellige dialogformer og hvordan man bruger dem aktivt

Læs mere på www.tegkamp.dk eller hent brochure her:
http://www.tegkamp.dk/MUS_GRUS_og_andre_dialogformer.pdf



5. 5 skarpe til en leder

Stella Borne Mikkelsen er leder af Slagelse Arkiverne, der er en kommunal kultur- og stabsfunktion, der servicerer både politikere, kommunens ansatte og borgere med alt fra journaliserings- og arkivproblematikker til store, tværgående projekter med fokus på IT og digitalisering til formidling på forskellige platforme. Stella er historiker af uddannelse, og har suppleret med en diplomuddannelse i ledelse. Stella er 45 år, gift og bosat i København.

1) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg reflekterer over hvordan jeg er som leder. Jeg evaluerer løbende mig selv med afsæt i hverdagens udfordringer. Jeg tænker over de ting, der går godt. Er der noget, der kan overføres til de områder, der ikke fungerer optimalt. Hvad kan jeg gøre anderledes eller bedre? Det er vigtigt at være ærlig overfor sig selv, ellers er det umuligt at udvikle sig. Jeg indgår i et ledernetværk gennem Lederne, hvor der er en høj grad af fortrolighed, og der derfor også bliver diskuteret ledelsesmæssige udfordringer i dagligdagen. Her kan man byde ind på andres problemer, eller få vendt egne. Det er ret givtigt, for man får ofte helt andre vinkler på ledelse. Jeg har desuden taget en diplomuddannelse i ledelse. Den alene gør jo ikke mig til en god leder, men den har givet mig nogle gode redskaber, som jeg både kan bruge aktivt i forhold til f.eks. forandringsledelse og til personlig udvikling.



2) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg lægger meget stor vægt på en leders evne til at opbygge og pleje relationer. Det er en vigtig egenskab at kunne tale med andre, at man er interesseret og at man har lyst til at forstå, hvad det er der sker, når der f.eks. er en konflikt, eller når en medarbejder agerer på en uhensigtsmæssig måde. Der er meget psykologi i ledelse, og det er vigtigt, at man tør se problemer og konflikter i øjnene og handle – og her kommer lysten til at forstå andre for alvor til gavn. Endelig er det vigtigt, at man kan lade andre træde frem på scenen, men at man altid selv går forrest, når organisationen eller virksomheden er udfordret. God kommunikation er alfa og omega. Medarbejdere og mellemledere er nødt til at vide, hvad der foregår i virksomheden, ellers bliver der skabt utryghed, mytedannelse og basis for sladder.

3) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

For en del år siden fik jeg en ny chef, der kom fra en helt anden fagverden og uden baggrundsviden om det område, han skulle være leder for. Det ser jeg ikke i sig selv som et problem, hvis man som ny chef sætter sig ind i forholdene. Det gjorde han imidlertid ikke, og det blev ret katastrofalt, for han formåede ikke at sætte virksomheden i spil i forhold til det lokalpolitiske. Som leder fungerede han bare ikke. Han var ikke lydhør overfor hverken mellemledere eller personale, og han havde meget svært ved at håndtere faglig uenighed. I løbet af et halvt år var den før så smidige organisation sat i kasser, hvor kun én mand bestemte. I samme periode steg sygefraværet markant, og ledermøderne blev afviklet i en meget dårlig stem-

ning. Her gjaldt det om at holde sig under radaren for syrlige bemærkninger, der gerne blev sendt i retning af en mellemlider med egen mening. Det var en hæsliig periode, men jeg lærte to meget vigtige ting: Jeg lærte, at det er muligt at agere under dårlig ledelse, men også at det er en udfordring for arbejdsglæden. Derudover fik jeg bekræftet, at det er vigtigt at være lydhør, kommunikerende og i stand til at uddelegere og have tillid til, at medarbejdere møder på arbejde for at gøre det godt. Som leder gør man sig selv og sin virksomhed en stor tjeneste ved at være interesseret i de holdninger, ideer og kritik, der kommer fra medarbejderne.

4) Hvordan håndterer du stress?

For mig er det vigtigt at skabe balance i mit liv. Jeg kan godt være lidt perfektionistisk, og det er der ikke plads til i en travl hverdag anno 2014. I min fritid finder jeg balancen ved at have interesser, der understøtter det – og som samtidig er meget kreative/meditative. Jeg syr, fotograferer og spiller i et amatør-symfoniorkester. Jeg er meget glad for at skrive, og det gør jeg også jævnligt i min fritid. Det kan være artikler eller anmeldelser til fagtidsskrifter eller faglige antologier, og som det seneste er skønlitteratur og kreativ skrivning kommet med ind. Det har jeg haft stor glæde af i arbejdslivet, for nogle af de teknikker, der bruges i kreativ skrivning, er gavnlige når der f.eks. skal skrives en sagsfremstilling til politisk niveau. Endelig har jeg som-merhus, hvor jeg gerne har fingrene i jorden, når vi er der. Alle de nævnte er interesser, hvor man er nødt til at koble helt fra i forhold til alt andet. Man kan ikke koncentrere sig om at sy pænt, tage gode billeder eller spille musik, hvis man har tanker alle mulige andre steder. Hjernen bliver derfor tømt for andre tanker, og det er virkelig guld værd.

5) Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Lyt til medarbejderne og til dig selv. Det kan være godt at få fakta på bordet, inden man træffer en beslutning, men hvis maveførmelsen siger noget andet, så lyt til den også. Det er helt i orden, at man ikke altid har svar på rede hånd. Man kan og skal ikke vide alt, heller ikke selv om man er leder.



Involver dig i dine medarbejdere uden at blive fortrolig. Det betyder meget for mange, at chefen viser interesse (om man f.eks. har haft en god ferie osv.). Det kan give rigtig megen nyttig viden, fordi medarbejderne får opbygget en tillid til dig som leder og derfor lettere tør komme til dig med tanker, ideer og problemer.

Træf beslutningen og stå fast selv om ikke alle er enige – det bliver alle alligevel aldrig. Det betyder ikke, at man ikke kan skifte standpunkt, når beslutningen er truffet, men det skal i givet fald ske på oplyst grundlag.

Alle kan ikke nødvendigvis lide dig, og det er helt ok. Men du skal vinde deres respekt; den får man ikke pr. automatik. Det er derfor vigtigt, at du er tro mod dig selv og opfører dig ordentligt overfor dine medarbejdere. Dine medarbejdere skal føle, at du har virksomhedens ve og vel på sinde – og at du også kæmper for dem. At de kan regne med dig, og at du holder ord.

Kommuniker, kommuniker, kommuniker Det er vigtigt, at du kommunikerer beslutninger tydeligt ud. Husk – at noget kan være logisk for dig, men medarbejderne sidder ikke inde med den viden, du traf beslutningen på. Hvis der skal ske forandringer, vil de først og fremmest være

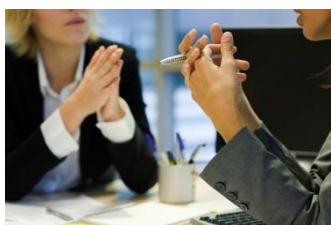
interesserede i at vide, hvad beslutningen betyder for dem og deres hverdag. Medfører besparelserne eller sammenlægningen f.eks. fyring?

6. Susannes Blog

Jeg har oprettet en blog på LinkedIn og på www.tegkamp.dk. Her bringer jeg korte personlige indlæg om mine oplevelser, holdninger, tanker og refleksioner om ledelse og personlig udvikling.

På bloggen kan du eksempelvis læse følgende indlæg:

Vil du coaches af din chef?



Har du overvejet at spørge din chef, om han eller hun vil være din coach? Nej vel! Du vil sikkert gerne have sparring og gerne have at din chef involverer sig, når du har behov for det. Men du vil formentlig være tilbageholdende for at bringe de problemstillinger frem, som er virkelig svære for dig, problemstillinger, hvor du gør dig meget sårbar og viser dine svagheder. For selvom du er glad for din chef og almindeligvis har stor tillid til din chef, så er din chef altså din chef

og kan i den sidste ende fyre dig men også bare undlade at give dig lønforhøjelse eller de spændende opgaver. Så hvor meget har du egentlig lyst til at arbejde med dig selv og din egen udvikling sammenmed din chef?

Hvad er det så der gør, at du måske selv tror, at du kan coache dine medarbejdere? Jo du har været på et coaching kursus. Du blev meget inspireret og er da også blevet ganske habil til at coache. Din uddannelse har bestemt ikke været spildt. Dels har du sikkert lært noget om dig selv og dels har du lært noget om kommunikation og at være nærværende og en række andre ting, som du kan bruge i din daglige ledelse. Men regn ikke med, at du kan være din medarbejders coach. Dertil er der for meget på spil for dine medarbejdere. Til gengæld har du nu redskaberne til at se, hvornår dine medarbejdere har brug for coaching og du kan måske også finde frem til en god coach til dine medarbejdere.

7. Ledelse – Inspiration og refleksion – seneste diskussioner

Hvis du har interesse for ledelse, inviteres du hermed til den lukkede LinkedIn gruppe: Ledelse – Inspiration og refleksion. Gruppen har over 2.100 medlemmer og holdes fri for reklamer. De seneste diskussioner er:

- Når "cirkushestene" ikke kan lære nye tricks
- Vil du coaches af din chef?
- Kan du lede ledere?
- Om netværk og jobsøgning

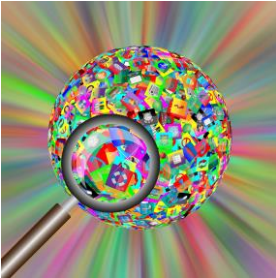
Du kan melde dig ind i gruppen via dette link:

<http://www.linkedin.com/groups/Ledelse-Inspiration-og-refleksion-3683625/about>



8. De 5 meste læste artikler i August måned

Vi har samlet de 5 mest downloadede artikler og undersøgelser fra vores hjemmeside i august måned:



- 1) De første 100 dage i lederjobbet
- 2) Hvis ikke du kan lide lugten i bageriet
- 3) Hvordan kan man kende en leder?
- 4) Kan du lede ledere?
- 5) Når medarbejderen siger op

Du kan læse dem og flere end 100 andre artikler og undersøgelser på www.teglkamp.dk